

# ŞİRKETLERDE e-DÖNÜŞÜM: BİLGİNİN ÖNE ÇIKIŞI 1

*A. Semih İşevi*

[sisevi@sisecam.com.tr](mailto:sisevi@sisecam.com.tr)

Kütüphane-Dokümantasyon Bölüm Sorumlusu / *Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.*

*Murat Günsur*

[mgunsur@sisecam.com.tr](mailto:mgunsur@sisecam.com.tr)

Enformasyon Teknolojisi Müdürü / *Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.*

*Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu*

*Kavrakoğlu Danışmanlık Eğitim ve Organizasyon Tic. Ltd. Şti.*

1. E-dönüşüm tanımı (ları)?
2. Yeni Ekonomi ve/veya Bilgi ekonomisi tanımı
  1. Bilginin öne çıkışı
  2. Bilgi ile değer yaratılması
  3. Ürünlerin bilgi içeriği
  4. Sermaye olarak bilgi
3. Neden e-dönüşüm?
4. E-dönüşüm nasıl gerçekleşir?
5. E-dönüşüm nasıl başarıya ulaşır?
6. Firmalar hangi alanlarda e-dönüşüm gerçekleştiriyorlar?
7. Şişecam'da e-dönüşüm ve kurumsal bilgi yönetimi uygulamaları?
8. Birkaç son cümle?

**"Değişmeyen tek şey  
değişimin kendisidir"**

***Heraklitos M.Ö. 540-470***

## e-Dönüşüm Nedir? <sup>1</sup>

**e-Dönüşüm:** Bir kurumun kültürünün, iş modelinin, organizasyon yapısının, iş süreçlerinin, ürün ve hizmetlerinin; çalışan, müşteri, iş ortakları ve diğer tüm sosyal paydaşlarının yararını gözeterek, bir bütünlük içinde değiştirilmesi sürecinde, bilişim ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımudur.

## **e-Dönüşüm:**

bir şirketin, hızla değişen ve gelişen bilişim ve iletişim teknolojilerini de kullanarak, iş yapma şekli ve süreçlerinin verimliliğinde, kurum kültüründe, çalışanlarının etkinliğinde sağladığı değişimdir.

Kurumlar artık yeni ekonomi koşullarında iş fırsatları yaratabilmek, iş sonuçlarını iyileştirebilmek, süreçlerini optimize etmek, verimlilik ve üretkenliklerini artırabilmek için elektronik dönüşüme ihtiyaç duymaktadırlar.

Geleneksel iş yapış, yöntemlerinden teknolojinin olanaklarını kullanarak yeni ekonomiye ayak uyduran kurumlar rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Yeni teknolojinin yol açtığı "Yeni Ekonomi", olumlu ve olumsuz yönleri ile ülke ekonomi ve işletmelerine yeni bir bakış açısı getiriyor; bazı yeni uygulamaların ortaya çıkmasına neden oluyor. Yeni Ekonominin yarattığı sonuçlar yalnızca sanayileşmiş toplumlarda değil, bütün ülkeler ve şirketler için etkili oluyor.

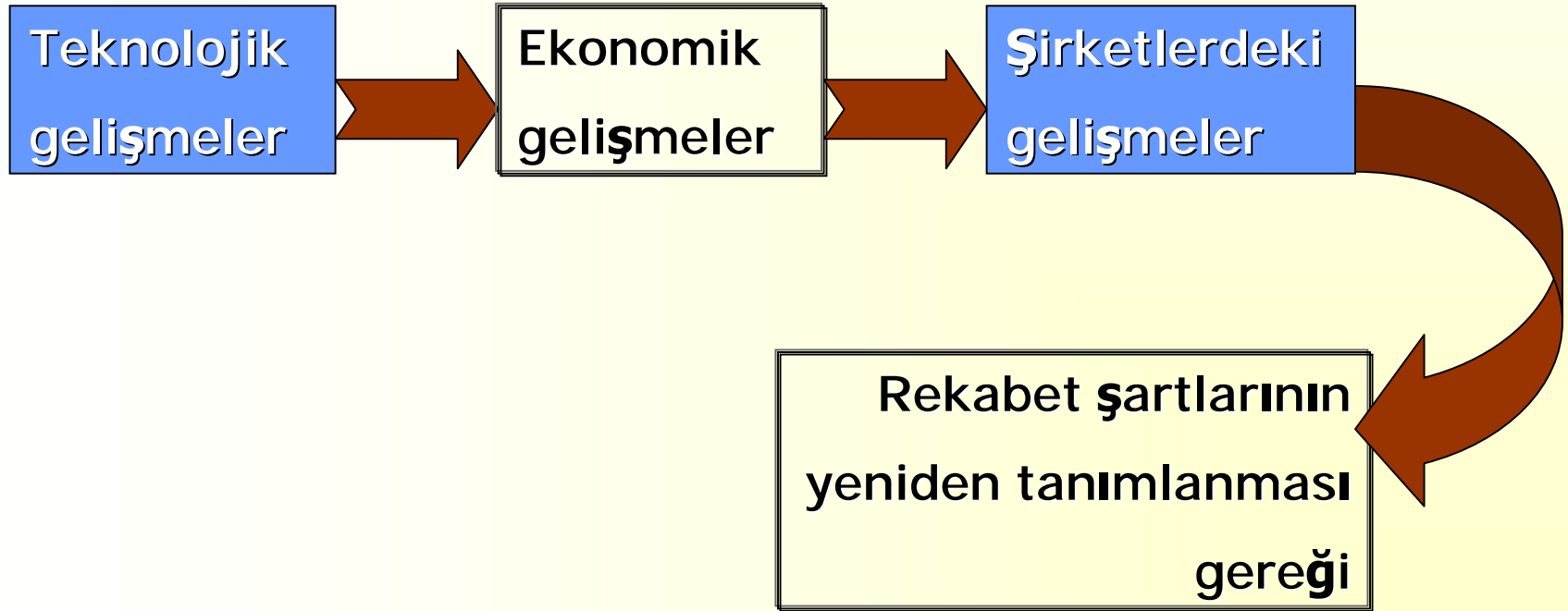
Dolayısıyla,

Bugün birçok kuruluş için "yeni ortama uyum sağlama" büyük önem taşıyor.

Bu sunuşta şirketlerin yeni ekonomik ortamda ne gibi gelişmelerle karşı karşıya kaldıklarını ve bu ortama uymak için nasıl bir dönüşümü başarmaları gerektiğini ve bu başarı adımlarından biri olan bilginin öne çıkışını irdelemeye çalışacağız.

## Yeni Ekonomik Ortamda Şirketlerle İlgili Hangi Gelişmeler Oluyor?

Son yıllarda ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ülke ekonomilerinde büyük değişikliklere neden oldu. Ekonomilerdeki bu değişiklikler ise şirketlere yansıdı. Bu gelişmeler de şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için gereken şartların yeniden tanımlanmasını zorunlu hale getirdi.



# Bilginin öne çıkışı



Günümüzde küreselleşme ile birlikte:

- Sermayenin akışkan hale gelmesi,
- Teknolojinin hızla yaygınlaşması,
- Metalaşan, özelliği olmayan ürünlerin gün geçtikçe daha düşük maliyetli ülkelerde üretilerek dünyanın diğer bölgelerine sevk edilmesi,
- Hemen her sanayi alanında rekabetin çığ gibi büyümesi
- gibi faktörlerle birlikte ülkelerin ve bu ülkelerde yer alan firmaların rakiplerine üstünlük sağlamaları oldukça güç hale geldi. Bu gelişmeler sonucunda firmalar varlıklarını sürdürebilmek ve bu güç koşullarda rekabet edebilmek amacıyla farklı bir arayışa yöneldiler:

***Faaliyetleri farklılaştırmak ve bundan önce girilmemiş alanlara kaydırmak!***

## Bilgi ile Değer Yaratılması

- Günümüzde ürünlerin bilgi içeriği gittikçe önem kazanıyor.
- Bilgi içermeyen ürünlerin değeri düşük olduğu gibi, bunlarda yaratılabilen katma değer de düşük seviyelerde kalıyor.
- Dolayısıyla ürünler metalaştıkça kârlılıkları da düşüyor, hatta sıfıra yaklaşıyor.
- Bilgi içeriği arttıkça ürünün de değeri artıyor ve yaratılan katma değer büyüyor.
- Ürünlere bilgi içeriği katabilmek ancak bu ürünü ortaya çıkaran insanların bilgi düzeyini artırmaları ile gerçekleşebiliyor
- Dolayısıyla bugün getirisi en yüksek yatırım artık eskisi gibi fabrikaya, makineye, tarlaya değil; yaratıcılığa, bilgiye, teknolojiye, insana yapılan yatırım. Günümüzün gözde yatırım alanlarının bilgi teknolojisi ve telekomünikasyon olması da zaten bu durumun göstergelerinden biri.
- Bilişim teknolojileri gerek özgün ürün yaratma, gerekse ürünlerdeki bilgi içeriğini artırma alanında büyük yararlar sağlıyor.

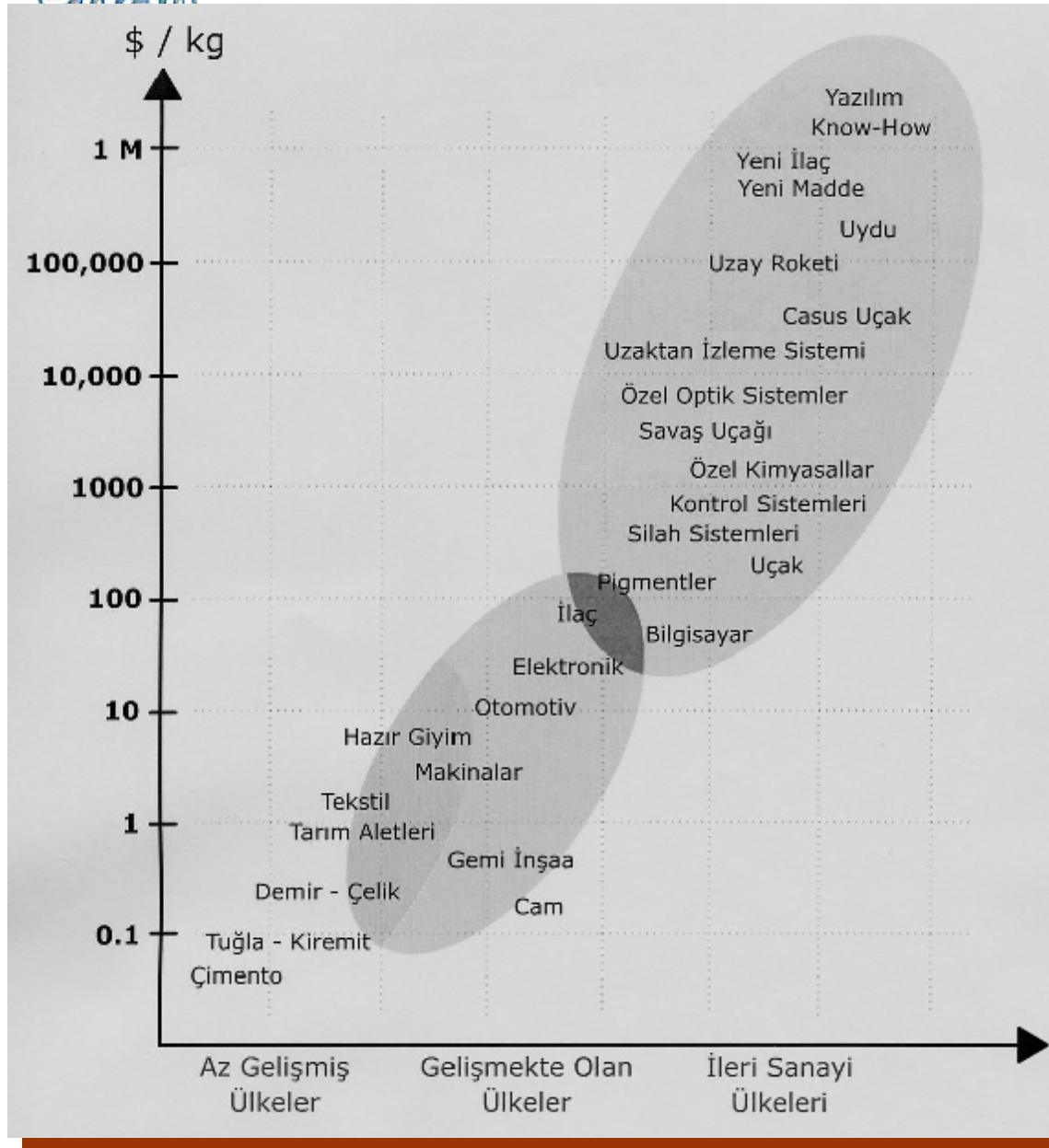
**Burada ortaya çıkan bilgi faktörü ile kastedilen;**

*Ürün bilgisi*

*Teknoloji bilgisi*

*Üretim / proses bilgisi*

*Ürünün içermekte olduğu bilgidir...*



Bu grafikten de görülebileceği gibi:

- Bilgi yoğun ürünler daha yüksek değerlere sahiptir.
- Bilgi yoğun endüstrilerde rekabet eden firma/ülke sayısı azdır; dolayısıyla bu ürünlerin fiyatları yüksektir

## ***Bu grafikten de görebileceğiniz gibi:***

- Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri arttıkça buna bağlı olarak geliştirdikleri ürünlerin de bilgi içeriği artıyor.
- Ürünlerin bilgi içeriği arttıkça pazar değerleri artıyor.

## ***Ayrıca dikkat edecek olursak:***

- Bilgi içeriği düşük olan ürünleri hemen her ülke üretebiliyor.
- Oysa bilgi içeriği yüksek olan ürünleri sadece az sayıda ileri sanayi ülkesi üretebiliyor.

Bu örneği ülkemiz için ele aldığımızda, bilgi içerikli ürünler açısından Türkiye'nin ne yazık ki pek iyi bir konumda olduğunu söyleyemiyoruz. Çünkü Türkiye'nin de özellikle ihracatına baktığımızda ürünlerin büyük çoğunluğunun "yükte ağır, pahada hafif" kalemlerden oluştuğunu görüyoruz.

## Ürünlerin “bilgi içeriği”

Günümüzde ürünlerin “bilgi içeriği”nin gittikçe artmakta olduğunu görüyoruz.

Çünkü:

- *Rekabetin yoğunlaştığı ürün ve sektörlerde fiyatlar sürekli düşüyor ve bu düşüş sonucunda kâr marjları gittikçe azalıyor, hatta sıfıra yaklaşıyor.*
- *Yüksek kâr marjı ancak rekabetin olmadığı noktalarda yakalanabiliyor. Bu duruma bir örnek vermek gerekirse; önemli bir buluş yapıp onu patentleyen şirket 15 - 20 yıl süreyle pazarda üstünlüğü yakalayabiliyor.*
- *Kolay bilinen / öğrenilebilen bir beceri artık pazarda para etmiyor; ancak ileri bilgi düzeyindeki ve / veya bilgi yükü fazla olan ürünler yüksek katmadeğere sahip olabiliyor.*



## Sermaye Olarak "Bilgi"



Bilgi birikimi bir şirketin rekabetçiliği açısından da büyük önem taşır.

Çünkü şirketler de insanlar gibi bilgi kazanma ve bilgi biriktirme özelliklerine sahiptir. Ancak bilgiyi sadece biriktirmek yetmez, önemli olan **bilgiyi sermayeye dönüştürebilmektir.**

### Bilgi nasıl sermayeye dönüşür?

Şirketin bilgisayar teknolojilerine yatırım yapması ve eline geçirdiği tüm bilgileri düzenli olarak toplayan ve biriktiren bir sistem kurması ile.

Şirketin işine yarayacak, şirket için faydalı olacak bilgileri çözümseyen sistemler geliştirmek ve bu bilgilerin şirket performansını artırıcı şekilde kullanılması ile.

***Kısaca bilgiyi yönetmek gerekir !***



## Bilgiyi yönetmek?

Bilgi yönetiminin bir firmada kendiliğinden gerçekleşmesi beklenemez; bunun için fazladan çaba sarf etmek gerekir. Keza bu iş sadece "Bilgi Teknolojileri" veya "İnsan Kaynakları" gibi birimlerin işi gibi algılanmamalı ve tüm organizasyon tarafından sahiplenilip paylaşılacak bir ortam yaratılmalıdır. (Şirket kültürü!)

Kaldı ki gerçekten faydalı bilgiler üretilebilmesi için, kişilerin de kendilerini sürekli geliştiriyor; yaptıkları işlerde mükemmelliği hedefliyor olmaları gereklidir. Öyle ki teknoloji geliştikçe mavi ve beyaz yakalı ayrımı gittikçe ortadan kalkmaya başlamıştır, dolayısıyla firmalardaki en vasıfsız elemanların dahi bilgi düzeylerini artırmaları zaruri hale gelmektedir.



## Bilgiyi yönetmek?

Bilgi yönetimi bugün birçok kişi ve firma tarafından "yönetim bilgi sistemi" olarak algılanmakta, bilgi yönetimine yatırım, bilgisayar teknolojilerine yapılan harcamalarla eşit tutulmaktadır.

Yönetim bilgi sistemleri aslen bilgi derleme ve iletişim konularında firmalar için oldukça faydalıdır. Ancak, bilginin sermayeye dönüştürülebilmesi için gerçekten işe yarayacak "bilgi" ile "verileri" birbirinden ayırabilmek; şirket için faydalı olacak bilgileri özümseyebilecek sistemler geliştirebilmek; bilgi yönetimini "bilgi biriktirmek" olarak algılamadan, şirket performansını artırıcı şekilde kullanabilmek gereklidir.

Burada ayrıca şu konuya da dikkatinizi çekmek istiyoruz:

Bir şirketin sahip olduğu gerçek bilgiler, raporlarda, veri tabanlarında, analizlerde yer alan veriler dışında; kişilerin tecrübeleri, iş yapma özellikleri, muhakeme yeteneklerinde saklıdır.

Bu çerçevesiyle bilgi yönetimi şirketin "fikri sermaye" sini (intellectual capital) muhafaza etmek, geliştirmek ve paylaşabilmeyi de gerektirir. Bunun için de şirket içerisinde olumlu - olumsuz tecrübelerin paylaşılması ve tüm bireylere aktarılması için gerekli tedbirler alınmalıdır.

17 Ağustos depreminde, İzmit civarında bir çok fabrika ve tesise sahip olan Sabancı Grubu'nun tesisleri oldukça zarar görmüştür. Ancak bu zarar bir kaç ay içinde giderilmiş ve tesisler yenilenmiştir.

Hemen yenilenemeyen büyük hasar ise insan gücünde olmuştur. Depremde hayatını kaybeden kalifiye işgücünün yerine yenisini yetiştirmek, hem çok zamana hem de yüksek maliyetlere mal olmuştur.

Yukarıdaki örnekte de gördüğümüz gibi, şirketlerin en büyük varlıkları know-how'a sahip olan insan gücüdür.



## Bilgi Yönetimi Konusunda Bir Örnek



Taşıma firması FedEx'in en önemli avantajlarından biri, Bilgi Yönetimi konusundaki üstünlüğüdür.

Bu konuda sürekli yatırım yapan FedEx, gerçekleştirdiği her teslimatın detay bilgisinin yanı sıra her işlem bazında kârlılık hesabı gerçekleştirebilme olanağına sahip.

Öyle ki gerçekleştirdiği her işlemle ilgili bilgileri derleyen FedEx böylelikle müşterilerinin hangilerinden kâr, hangilerinden zarar ettiğini takip edebiliyor ve pazarlama politikalarına bu durumu göz önünde bulundurarak yön veriyor. Örneğin kârlı müşterilerini daha fazla teşvik edebilmek amacıyla onlara yan olanaklar sağlıyor; zarar ettiği müşterileri ise kârlı hale getirebilmek için çalışmalar gerçekleştiriyor.

Oldukça yoğun bir emek ve maliyetle kurulmuş olan bu bilgi sistemi, getirileri göz önünde bulundurulduğunda fazlasıyla kendini geri ödemiş ve halen FedEx'e gelir optimizasyonu açısından büyük avantaj sağlıyor.

FedEx firması bilgi yönetimi konusunda çaba gösteren tek firma değil. Farklı sanayi kollarında faaliyet

gösteren büyük - küçük birçok firma daha bugün Bilgi Yönetimi konusuna büyük yatırımlar yapıyor.

Örneğin kendi alanlarında lider sayılabilecek Chevron, Johnson & Johnson, Royal Dutch/Shell, Whirlpool gibi firmalar bu konda kapsamlı projelere imza atıyor. 158 uluslararası şirketin 200 üst düzey yöneticisiyle yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, firmaların yaklaşık % 80'inde Bilgi Yönetimi konusuna projeler yürütülüyor ve bu projelerde görev almak üzere firmadan üst düzey yöneticiler atanmış ya da danışmanlar tutulmuş durumda.

International Data Corp. tarafından yapılan bir değerlendirmeye göre de 1998 yılında Bilgi Yönetimi danışmanlığı için harcanan 1.8 milyar USD'ın 2003 yılında 8 milyar USD'a ulaşması bekleniyor.

Bilgi yönetimi konusunu tamamlamadan önce son bir noktaya daha değinmek istiyoruz.

Ama bunun için size bir soru soralım.

**Sizce müşteri bilgilerinin etkin bir şekilde yönetilmesi neden önemlidir?**

## Neden e-dönüşüm?

Son yıllarda ABD başta olmak üzere birçok gelişmiş ekonomide prodüktivite artışları gözlemlendi ve bu durum da yeni ekonomi ve yeni teknolojilere atfedildi. Bunun en önemli nedeni son yıllarda iletişimde büyük kolaylıklar sağlanması ile birlikte bilginin:

- Farklı şekillerde
- Olağanüstü hız ve kapsamda
- Ekonominin çeşitli katmanlarında
- kullanılmasının mümkün hale gelmesiydi. Bu sayede pazarların daha etkin çalışması ve işlem maliyetlerinin de düşürülmesi söz konusu oldu.

Bilgi açısından zenginleşen pazarlarda kaynaklar daha etkin kullanılmaya başlandı

Bu dönüşümü başarıyla gerçekleştirebilen firmalar, infocom teknolojilerinin kendilerine sağladığı imkanlardan yararlanmak suretiyle işlem maliyetlerini düşürmeye, tedarik yönetim sistemlerini daha etkin hale getirmeye, tedarikçi ve müşterileriyle iletişimi artırmaya muaffak oldular.

*Yeni ekonominin en önemli etkilerinden biri de pazara çıkan birçok yeni firmanın yanı sıra geleneksel firmaların da bu teknolojiler sayesinde bir dönüşüm geçirmeleri ve daha etkin hale gelmeleri oldu.*

## e-Dönüşüm Nasıl Gerçekleşir?

E-dönüşüm ve yeni ekonomiyle ilgili konuşurken sık sık sözü edilen, bilişim ve infocom teknolojilerinin mevcut işlere uygulanması ile ilgilidir. Burada kastettiğimiz teknolojiler, bilgisayar, telekomünikasyon, internet ve bunlarla ilgili tüm yeni teknolojilerdir.

Bu teknolojilerle ilgili olarak iki farklı soru sorulabilir:

1. **"Yürümekte olan belli bir işe bilişim teknolojileri boyutunu nasıl ekleyebilirim?"**  
"İkame stratejisi" olarak adlandırabileceğimiz bu yaklaşımda hedef, bugün infocom teknolojileri kullanılmaksızın yürütülen işleri bu teknolojileri kullanmak suretiyle yenilemektir. Yani başka bir ifadeyle, teknolojiyi mevcut işe uyarlamak.
2. **"Bilişim teknolojisi olanakları ile mevcut işi nasıl değiştirmeliyim, nasıl yapılandırmalıyım?"**  
Birincisinden oldukça farklı bir amaca yönelen bu yaklaşıma ise "teknoloji stratejisi" denilebilir. Burada hedef, varolan bilişim teknolojilerine göre mevcut işi uyarlamak, adapte etmektir.

## e-Dönüşüm Nasıl Başarıya Ulaşır?

Bir genelleme yapmak gerekirse "Yürümekte olan belli bir işe bilişim teknolojileri boyutunu nasıl ekleyebilirim?" sorusunun yanıtı firmalar için nispeten sınırlı başarılar getiriyor. Çünkü bu tür bir dönüşümde esasen iş modeli değişmemiş oluyor; sadece kullanılan araçlar değişiyor. Diğer bir ifadeyle aynı işler daha ileri bir teknoloji ile yapılmaya başlanıyor.

Oysa "Bilişim teknolojisi olanakları ile mevcut işi nasıl değiştirmeliyim, nasıl yapılandırmalıyım?" sorusuna doğru yanıt veren şirketlerin çok yüksek performans artışları sağlayabilmeleri mümkün oluyor. Çünkü burada yeni teknolojiye göre klasik işlerin yeniden yapılandırılması gündeme geliyor.



## Firmalar Hangi Alanlarda e-Dönüşüm Gerçekleştiriyor?

Firmalar rekabet üstünlüğü ve yüksek getiri için farklı alanlara odaklanabilirler. Örneğin e-dönüşüm konusuna yüksek getiri açısından yaklaştığımızda şu soruyu sormak mümkün:

***"Satışları ya da ciroyu artırmak için infocom teknolojilerini nasıl kullanabilirim?"***

Ya da rekabetçilik açısından firmaya üstünlük sağlayan ve müşteriler nezdinde büyük önem taşıyan ürün geliştirme faaliyetini ele alırsak şu soruyu sorabiliriz:

***"Yeni ortamda ürünlerimi nasıl geliştirebilirim?"***

Keza firmalar için büyük önem taşıyan tedarik fonksiyonunun yeniden yapılandırılması söz konusu olduğunda şu soru sorulabilir:

***"Tedarik işlevini en hızlı ve en ekonomik şekilde yapabilmek için infocom teknolojilerinden nasıl yararlanabilirim?"***

Benzer şekilde planlama ve analiz faaliyetleri ele alındığında şu soru gündeme gelebilir:

***"Planlama ve analiz işlemlerini bu yeni ortamda nasıl başarabilirim?"***



Ayrıca firmalar için bir diğer üstünlük de maliyet üstünlüğü ve yüksek performanstır.  
Burada da şu sorular gündeme gelebilir:

***Yeni teknoloji ile maliyetlerimi nasıl düşürebilirim?***

ya da

***Yeni teknoloji ile performansımı nasıl yükseltebilirim?***

Keza firmaların hız üstünlüğü elde etmeyi amaçladıkları durumda aşağıdaki soru gündeme gelebilir:

***"Rakiplere kıyasla katma değer yaratan faaliyetleri nasıl hızlandırabilirim?"***

Ayrıca bilginin ve bilgi birikiminin büyük önem kazandığı bu ortamda akla şu soru gelebilir:

***"Firmadaki bilgi birikimini bu yeni teknoloji ile nasıl kurumsal hale getirebilirim?"***

Benzer sorular çoğaltılabilir...

## Firmalarda e-dönüşüm Uygulamaları

**"Satışları ya da ciroyu artırmak için infocom teknolojilerini nasıl kullanabilirim?"** diye bir soru sorulduğunda kişilerin aklına ilk olarak gelen yöntemler internette yer alan portalların kullanılması, reklam verilmesi, linkler oluşturulması, sanal medyadan yararlanılması, arama motorlarından istifade edilmesi, vb.dir. Nitekim internet kullanıcıları, bu yöntemle kendini tanıtmaya, satışlarını ya da cirosunu artırmaya çalışan firmalara sık sık rastlamıştır. Keza interneti bir satış kanalı olarak kullanmak ve internet üzerinden satış yapmak da firmalar tarafından başvurulan uygulamalardan biridir.

## Seven-Eleven: *Elektronik Ticaret ile Geleneksel Perakendecilik Nasıl Birleştirilir?*

Japonya’da 1973 yılında kurulan Seven-Eleven, 1992 yılına kadar birçok değişik bilgi teknolojisi sistemi kullandı. Fakat bunların en büyüğünü 1995 yılında, NEC (donanım) ve Microsoft (yazılım) ile birlikte kurdu. Firma kendine özel kurduğu ağ için 590 milyon dolarlık bir yatırım yaptı.



Seven-Eleven bu ağ ile bütün mağazalarını, müşterilerini ve tedarikçilerini ortak bir noktada toplamayı başardı. Böylelikle firma:

- Japonya’da bulunan 6,000 mağazanın her birindeki satışları takip edilebiliyor ve müşteri ihtiyaçlarını anında görebiliyor,
- Elde ettiği satış verileri ile kalite kontrol, fiyatlandırma ve ürün geliştirme konularında sürekli bir ilerleme sağlayabiliyor,
- Ürün talepleriyle ilgili tahminleri rahatlıkla yapabiliyor ve
- Bu sistem sayesinde tedarik zincirinin etkinliğini de sürekli artırıyor.

## Peki firma internetten yararlanmıyor mu?

Elbette diğer birçok firma gibi Seven-Eleven da internetteki gelişmelere duyarsız kalmadı. Şirket çalışanları için ofis ekipmanları ve sigorta poliçeleri gibi ürün ve hizmetleri internet üzerinden satın almaya başlayan Seven-Eleven, yıllık genel giderlerini yaklaşık 560 milyon dolar düşürmeyi başardı.

## Internet uygulamaları bununla sınırlı mı kaldı?

Hayır. Seven-Eleven, Japon müşterilerin bir özelliğinden çok iyi faydalanmayı başardı: Japonlar hala internet üzerinde kredi kartı numarası vermekten çekiniyorlar!

Bunu bilen şirket yöneticileri, Japon müşterilerin internet üzerinden beğendikleri ürünleri (örneğin bir kitabı) seçme ve en yakın Seven-Eleven mağazasından almalarını sağlıyor. Elbette ücret de mağazada ödeniyor. Bu hizmet sayesinde Seven-Eleven'ın ortalama günlük satışları, en yakın rakiplerine oranla %50 arttı!

## FİRMALARDA E-DÖNÜŞÜM UYGULAMALARI



**"Firmadaki bilgi birikimini bu yeni teknoloji ile nasıl kurumsal hale getirebilirim?"**

sorusunu kendisine soran ve bu sayede firmanın en değerli kaynaklarından biri olan fikri sermayeyi tüm kuruluşa mal eden tanınmış bir firmanın, Siemens'in tecrübesine burada kısaca değinmek istiyoruz: **Siemens'de Bilgi Paylaşımı**

190 ülkede, 470 bin çalışana sahip Siemens'in en büyük sorunu şu slogan ile ifade ediliyordu: **"Keşke Siemens, Siemens'in neler bildiğini bilebilseydi"**. Evet, kısa bir süre öncesine kadar ampulden kesintisiz güç kaynağına kadar bir düzineden fazla ürün grubuna sahip olan Siemens gibi büyük bir elektronik şirketi, kendi içerisinde etkin bir bilgi alışverişi yapamıyordu. Oysa çokuluslu bir yapıya ve onca tecrübeye sahip olan şirketin herhangi bir proje ile ilgili olarak karşısına çıkan soru ya da problemleri, yine kendi içerisinde cevaplayabilmesi kadar doğal birşey olamazdı... Nitekim firmadaki bilgi birikimini yeni teknolojiyi kullanarak kurumsal hale getirebilme hedefiyle yola çıkan Siemens, bu hedefine doğru, emin adımlarla ilerlemeye başladı. Burada son zamanlarda meydana gelen bir olaydan örnek vermek istiyoruz.

Siemens Malezya, Kuala Lumpur'da şehir ile havaalanı arasında yüksek hızlı veri transferi sağlayacak bir iletişim ağı için teknik donanımı tedarik etmek ister, ancak ihaleye katılmak için gerekli "know-how"ı yoktur. Bunun üzerine projede görev alan kişiler, tüm Siemens bünyesinde kullanılmak amacıyla oluşturulan "paylaşım ağı"na (sharenet) başvururlar. Nitekim paylaşım ağındaki bilgiler biraz tarandığında, Siemens Danimarka'nın benzer bir proje üzerinde çalıştığı tespit edilir. Danimarka ofisinin derlemiş olduğu bilgiler Malezya'ya adapte edildiğinde ise pilot proje, Siemens'in olur. Oysa sharenet öncesinde böyle bir olayın gerçekleşmesi mümkün değildi. Bu yeni yaklaşımla birlikte yavaş yavaş "artık Siemens, Siemens'in bildiklerini biliyor" demek mümkün hale geliyor. Siemens, bu e-dönüşüm için bilgi teknolojilerine 1 milyar Euro harcamayı planlıyor. Sonuç ise sadece bilgi paylaşımında hissedilmiyor. Siemens aynı zamanda yıllık 35 milyar Euro'luk satışlarının %10'unu internet üzerinden gerçekleştiriyor. Ayrıca yine yıllık 30 bin iş başvurusu da internet üzerinden alınarak bilgi sistemi içerisinde analiz ediliyor. Son olarak da, müşterilere Siemens'in değişik departmanlarında geçerli olan tek bir numara veriliyor ve bu numara bazında tutulan kayıtlar sayesinde, müşterinin istekleri ve sorunları net olarak ortaya koyuluyor, böylece müşteri hizmetleri daha etkin hale getiriliyor. Siemens bir e-şirket olma yolundaki bu yatırımlarının büyük faydalarını da görüyor. Örneğin şirketin finansal durumu incelendiğinde 1996 yılında %2.6 olan kâr marjının 2000 yılında %4.3'e yükseldiğini görmek mümkün. Bundan daha da önemlisi, bu büyük yapının bir noktaya odaklanarak tek bir vücut gibi hareket etmesini öğrenmiş olması!



## Şişecam'da e-değişim

Her kurum gelişen bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kendi bünyesine uyarlayabilmelidir. Teknolojiyi amaç olarak almamalı, araç olarak görmek gereklidir. Bazı yurtiçindeki veya dışındaki kurumlar için uygulanabilir olan süreçler, diğer bazı kurumsal yapılarda aynı sonuçları vermeyebilecektir.

e-dönüşümün temel felsefesi, kurumu kökten değiştirmektir. Şişecam topluluğu her şeyin kökten değiştiği bir dönüşüm yerine, değişimin zamana yayıldığı uzun soluklu çalışma programı oluşturmuştur. Tüm organizasyonel ve insan kaynakları yapısını radikal değişikliklere tabi tutmadan, bilgisayar dünyasındaki gelişmelerden yararlanmak ve e-dönüşüme temel teşkil edecek teknolojileri başarılı şekilde bünyesine dahil etmeyi önemli görmektedir.

## Şişecamın e-değişimden beklentileri

- verimlilik ve üretkenliği iyileştirme
- planlama, bütçeleme, stok seviyeleri ve maliyet bilgilerine hızla ulaşmak ve yorumlama yeteneği kazanmak
- yeni iş fırsatları yaratma
- kar
- yeni rekabet alanları yaratma beklentilerimiz arasında yer almamaktadır.

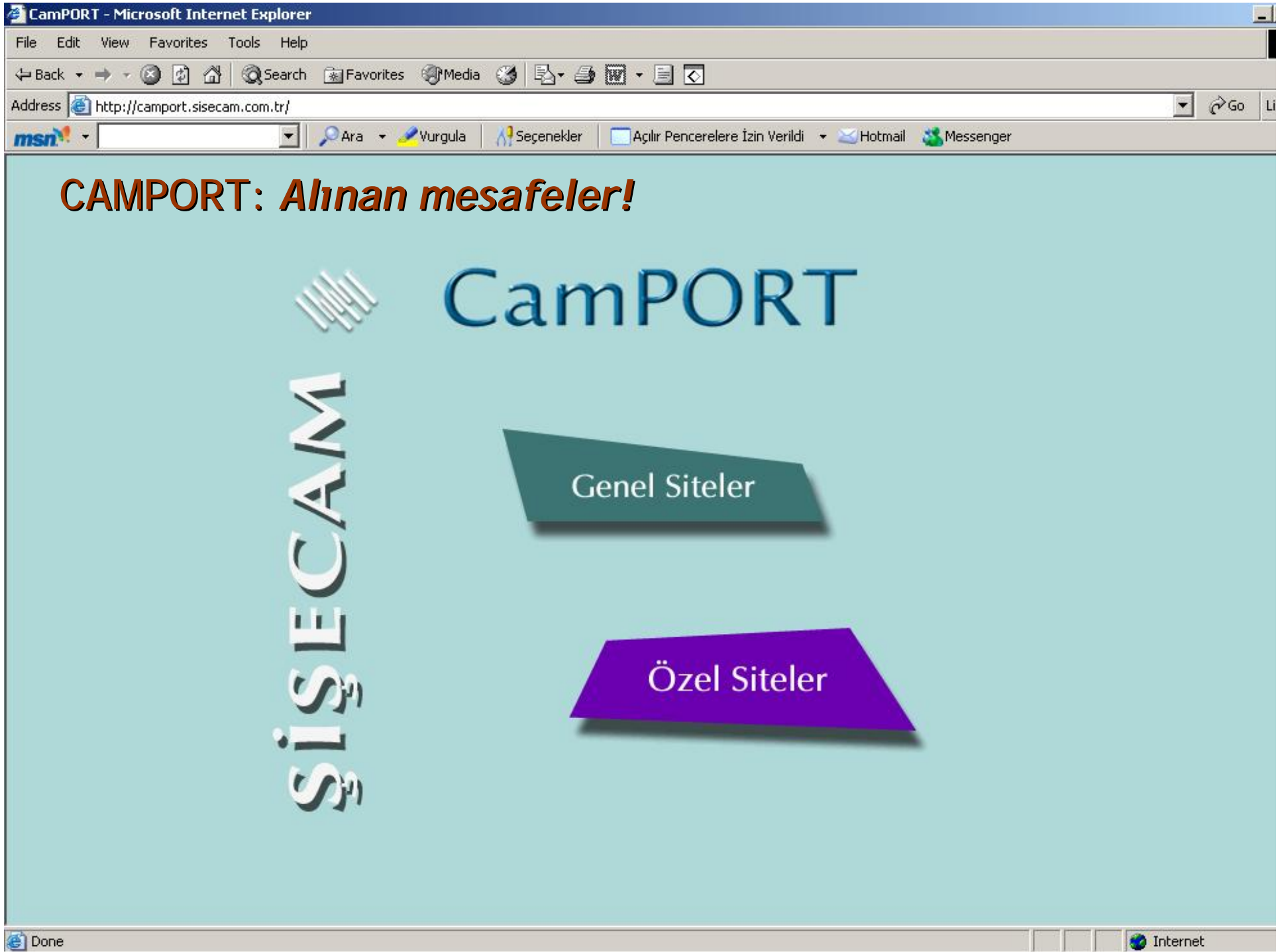


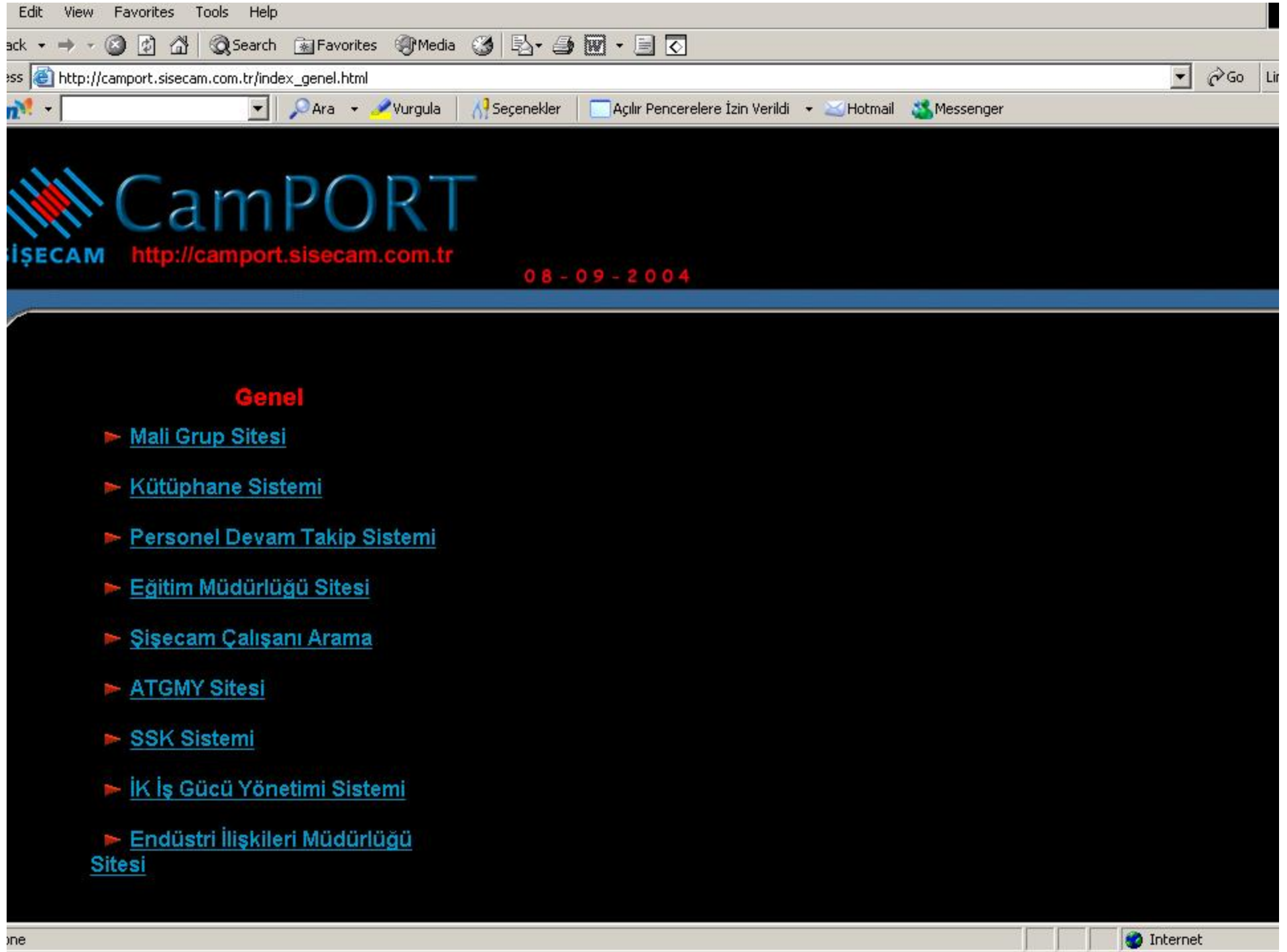
## Beklentileri gerçekleştirmek için yapılanlar

- Tüm elektronik ortamın ilk adımı olarak gördüğümüz bilgi sistemleri yenilendi
- Değişimleri yakalayacak çalışma ilkeleri kabul edildi
- Tüm yazılım ve donanım mimarisi web ortamının olanaklarını sonuna kadar kullanacak şekilde yeniden planlandı
- Intranet ortamında bilgi paylaşımı ön plana çıkarıldı
- Tüm yönetim kademeleri dahil olmak üzere bilgi aktarma, bilgi edinme ve paylaşımı intranette yapılır hale getirildi
- Web ortamındaki raporlamalar ve OLAP teknolojileri içiçe kullanıldı
- Takriben her çalışan bir bilgi sistemi kullanıcısı haline getirildi
- İç verimliliği ve iç süreçte varılan sonuçları iyileştirme ile birlikte, müşteri ilişkileri sistemlerine geçildi

## **CAMPORT: *Devam eden proje***

Devam eden bir diğer proje de, zaman içinde sınırları belirsizleşme yönünde büyüyen intranet ortamımızın bir portal yapısında derlenmesidir. Bu projenin tamamlanması ile kullanılabilir bilgi, ilgili yönetici ve uzmanlara bit 'tık' mesafesinde olacaktır.





Katalog tarama

|                 |              |                       |              |
|-----------------|--------------|-----------------------|--------------|
| YAYIN TÜRÜ      | Bütün Türler | İÇERİK                | Bütün İçerik |
| ESER ADI        |              | YAZAR ADI             |              |
| KONU BAŞLIKLARI |              | YAYIN YERİ/YAYINLAYAN |              |
| ESERİN DİLİ     |              | YAYIN TARİHİ 1/2      |              |
| SINIFLAMA       |              | DİZİ                  |              |
| ISBN            |              | İÇİNDEKİLER           |              |
| Bul             |              | Temizle               |              |

- Arayacağınız kelime veya kelimeleri istediğiniz alan veya alanlara yazınız. Alan/lan'a yazdığınız kelime/ler öndeğer olarak birbirine **Ve** ile bağlanacaktır.
- Herhangi bir arama kuralı verilmeden yazılan kelime/ler, ilk harf esas olmak üzere bir kelimenin kendisi veya parçası gibi aranacaktır.
- Bul düğmesine tıklayarak veya Enter tuşuna basarak aramanızı başlatın.
- Arama sonuçları liste ekranında gösterilecektir. Liste ekranında bulunan ikonlara tıklayarak kayıt detaylarına ulaşabilirsiniz.
- Liste ekranında aradığınız kelime veya kelimeler size renklendirilecektir.
- Liste ekranında tekrar aramanızı **Ve**, **Veya** ile daraltabilirsiniz.
- Daha sağlıklı aramalar yapabilmek ve arama örnekleri için [Yardım](#)'ı okuyunuz...

Yeni ekonomi ile ilgili olarak ortaya çıkan gerçek şudur: İnternet, telekom, bilgisayar ve bunlarla ilgili teknolojiler geçici değil, kalıcıdır. Çünkü söz konusu teknolojiler oldukça sağlam temellere oturmaktadır. Ayrıca bu teknolojilerin kendi içlerindeki devrimden ya da katettikleri aşamalarından çok daha önemlisi, ekonomiler ve siyasi yapı üzerindeki etkileridir. Dünya çapında bilgisayar kullanımının artışı, internetin çok hızlı bir şekilde yaygınlaşması ve telekomünikasyonda kaydedilen ilerlemelerle birlikte ses ve görüntünün dünya çapında yayılması; böylelikle **iş yapış şekillerinin değişmesi, ülke ekonomilerinin ve hatta siyasi yapılarının etkilenmesi** söz konusudur. Dolayısıyla son gelişmeler bize bu yeni teknolojilerin değil, **işletme modelleri sağlam temellere oturtulmamış şirketlerin kayba uğradığını** göstermektedir. Keza yeni ekonominin esas oyuncularını, ani çıkış gösteren bu "yıldız" şirketler değil, tam tersine klasik olarak adlandırılan şirketlerdir. Öyle ki bu yeni teknolojiler, klasik alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin bu alana yönelmeleri ile birlikte daha da önem kazanacaktır. Burada önemli olan doğru ve sağlam bir **iş stratejisi** geliştirilmesidir. Dolayısıyla bu sektöre hızlı değil, sağlam giren, yapılan hatalardan ders alan firmalar internet teknolojisinin de sağlam temellere dayalı olarak gelişmesine katkıda bulunacaktır. Böylelikle internet toplumunun büyümesi ve bu alanda eğitim, eğlence, medya, iletişim gibi konuların daha da yaygın olarak kullanılması söz konusu olacaktır.

Gittikçe artan iç ve dış rekabete karşı durabilmenin en önemli koşulu; yeniliklere açık, çevik ve öğrenen bir organizasyonda, vizyon ve hedeflere yönelik doğru stratejiler belirleyerek, çağdaş yaklaşımlar, yöntemler ve teknolojiler kullanarak sürekli iyileşmek ve gelişmektir.



Türkiye'nin ve şirketlerin temel sorunlarından belki de en önemlisi, bilgi üretmeyi, biriktirmeyi ve işlemeyi bilememektir. Ve bu sorunun neden ve sonuçları: eğitimsizlik, üretimsizlik, işsizlik...

*"...Asla unutulmamalıdır ki, kalıcı bir teknoloji performansı kazanılmasında, ithal teknoloji, hiçbir biçimde, ülkenin kendisinin, sağlam bir bilim temeli ile belirli bir inovasyon (yenilik) kapasitesine sahip bulunmasının yerini tutamaz. Önem verilmesi gereken husus, yaparak öğrenme ve araştırarak öğrenme yoluyla, "know-how"ın özümсенmesidir **[bilgiye erişimdir]**<sup>[1]</sup>*

<sup>[1]</sup> "National Innovation Systems: Analytical Findings", OECD/DSTI/STP/TIP [Working Group on Innovation and Technology Policy] (98)6/REV1; OLIS:30 OCT. 1998.

"National Innovation Systems: Policy Implications", OECD/DSTI/STP/TIP [Working Group on Innovation and Technology Policy] (98)7/REV1; OLIS:30 OCT. 1998.



Değişim ve gelişim bir süreçtir.

Bu sürecin temelini bilgi ve teknoloji üretimi almaktadır.



1. Porter, M.E., "Changing Patterns of International Competition"  
" California Management Review, Kış 1986, Vol 28 No: 2
2. Brooker, K., "Amazon vs Everybody" Fortune, 8 Kasım 1999
3. Hartman A., Sifonis J., Kador J, Net Ready - Strategies for  
Success in the E-conomy, McGraw-Hill, 2000
4. "Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies", The  
McKinsey Quarterly Ocak 1998
5. "Less than the sum of its parts" The Economist 21 Haziran  
2001
6. "Older, wiser, webbier" The Economist 28 Haziran 2001
7. "Electronic Glue" The Economist 31 Mayıs 2001
8. Göker, Aykut "Bilgiye Dayalı Ekonomi" ve Türkiye Açısından  
Durum" ODTÜ Verimlilik Topluluğu, Endüstri Mühendisliği  
Bölümü, Ankara, 8 Eylül 2000.

<http://www.inovasyon.org/html/AYK.ODTUverim.top.Eylul00.htm>

Volkswagen 2000 yılında Lupo isimli bir otomobilinin televizyon reklamlarını yapmaya başlamıştır.

Ancak reklamlarda, ürünle ilgili bir tanıtıma yer verilmemiş, ilgilenenler [www.e-lupo.com](http://www.e-lupo.com) sitesine davet edilmiştir. Lupo'nun satışlarının da sadece internet üzerinden yapılacağı duyurulmuştur.

Cevap: Volkswagen, bizce iki ayrı fikirle hareket etmiştir.

- Ürünün konumlandırmasını; genç ve yeniliklere açık bir tüketici profili olarak belirlemiş, bu hedef kitleye ulaşmak için de hedef kitlenin sıklıkla kullandığı interneti seçmiştir.
- Bu, yeni bir dağıtım kanalı kazanmak için bir denemedir. Hedef kitlenin bu yeni dağıtım kanalına göstereceği ilgi, şirket gelecek yıllardaki dağıtım kanalı stratejilerini belirlemede yardımcı olacaktır.